



L'AUDIT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE EST-IL POSSIBLE EN FRANCE ?

Si le rôle de la culture d'entreprise est de plus en plus souvent avancé comme l'un des principaux facteurs intervenant dans les prises de décision, réaliser des missions d'audit sur cette thématique reste un challenge. La France et les pays d'Europe du Sud sont clairement en retard sur ces questions par rapport à l'Europe du Nord, comme l'explique Sabine Drujon, Présidente du cabinet Values & Sense.



Pourquoi entend-on autant parler de culture d'entreprise et de comportements depuis quelques temps ?

Sabine Drujon : Le thème n'est pas récent en réalité, les questions de culture ont commencé à voir le jour dans le début des années 2000 après les scandales d'Enron et de WorldCom, puis sont revenues sur le devant de la scène lors de la crise financière de 2008. Le rapport Walker de 2009 concluait alors que les principaux agents causaux de défaillances d'entreprises avaient été, dans de nombreux cas, le comportement et la culture.

Dix ans plus tard, force est de constater que l'inflation des réglementations n'a participé qu'à une seule chose : « nous donner l'illusion de maîtriser nos activités ». Bien plus que les règles, les comportements humains et les prises de décision sont avant tout façonnés par l'expérience des individus dans l'environnement spécifique d'une organisation (sa culture) ainsi que par la perception qu'ils peuvent avoir des priorités « réelles » de leur management.

Certains secteurs d'activités dans lesquels la maîtrise des risques est vitale, comme l'aéronautique ou la NASA, l'ont bien compris et ont créé des formations et des processus spécifiques qui ont permis de diminuer le nombre d'accidents. Saviez-vous également qu'une formation aux facteurs humains d'équipes chirurgicales avait permis de diminuer la mortalité ? Ou encore qu'en Suisse, l'intégration des facteurs humains dans la formation des guides de montagne avait permis une décroissance régulière du nombre de tués ? Travailler sur sa culture d'entreprise permet donc de mieux gérer ses risques.

Pourquoi semble-t-il si difficile d'auditer la culture d'entreprise ?

S.D. : Dans certains pays d'Europe du Sud, dont notamment la France, le sujet culturel, souvent mal compris, reste encore un sujet sensible qui génère des peurs totalement infondées. Bien que l'audit de la culture d'entreprise fasse partie des recommandations de l'IIA et que les facteurs humains et culturels

soient désormais intégrés aux nouveaux référentiels de Risk Management, nous voyons encore régulièrement une certaine tension chez des auditeurs internes qui ne se sentent pas légitimes à intervenir sur le sujet. Confrontés à leurs peurs, celles d'aborder un sujet qu'ils ont des difficultés à appréhender et à justifier auprès de leur direction générale, d'autant que cette dernière dispose elle-même bien souvent d'une compréhension erronée du sujet et de ce qu'il recouvre. Pourtant, le sujet est d'autant plus pertinent en France que nous sommes en retard sur la transformation culturelle et managériale dans un marché de l'emploi en tension, notamment avec l'arrivée des nouvelles générations.

« Ce type d'audit remet l'humain au centre du système »

Est-ce possible malgré tout ?

S.D. : Non seulement cela est possible, mais nous en avons réalisé deux l'année dernière. J'ai eu l'opportunité d'accompagner deux équipes d'audit interne d'un grand groupe international français à la réalisation de deux audits culturels sur deux périmètres distincts, dont un en France. Le résultat fut d'ailleurs extrêmement positif, le management ayant trouvé la démarche très intéressante.

Avez-vous observé des différences culturelles pour la réalisation de ce type d'audit ?

S.D. : La perception du sujet est effectivement différente selon les pays. En Europe du Nord, le sujet n'est généralement pas tabou, bien au contraire. Il est déjà intégré dans la gouvernance et il n'est pas rare que le sujet culturel fasse partie des objectifs affectés aux Ressources Humaines. En Europe du Sud, nous rencontrons généralement davantage de craintes, d'incompréhension sur les fondements de ce type d'audit, sur ce que cela recouvre, les thèmes traités, à quoi cela sert, etc. Contrairement aux pays nordiques ou anglo-saxon, ce thème n'est encore que rarement traité en tant que tel.

Cela implique-t-il un scope d'audit et des méthodologies distinctes selon les périmètres ?

S.D. : Effectivement, il est préférable d'adapter méthodologie et scope d'audit afin de mieux coller au niveau de maturité de l'organisation ainsi qu'à la

perception du sujet, notamment par le top management local. Il est possible par exemple de l'aborder avec un autre thème comme Gouvernance et Culture en alignement avec le nouveau COSO ERM*. Il suffira dans ce cas d'enrichir le programme d'audit de gouvernance avec les aspects culturels, notamment ceux décrits dans le nouveau COSO. En ce qui concerne la méthodologie d'audit, là encore, il convient de s'adapter. Par exemple en Europe du Nord, habituée à traiter du sujet, il sera plus facile de réaliser une enquête culturelle préalable par le biais d'un questionnaire en ligne auprès d'une population ciblée de collaborateurs.

Lorsque cela n'est pas possible, nous pouvons utiliser les résultats d'enquêtes de satisfaction déjà existantes de type IPSOS par exemple. Souvent ces dernières répondent moins bien à nos besoins, les thèmes étant abordés de façon différente mais nous permettent malgré tout de commencer à identifier certaines zones de risque que nous pourrions ensuite couvrir plus amplement au travers d'entretiens individuels.

Compte tenu de la faible maturité française sur le sujet, peut-être est-il plus simple de l'aborder conjointement avec un autre processus comme la gouvernance, l'environnement de contrôle, l'éthique, la compliance, l'embauche et la rétention des talents, la transformation, la stratégie, le digital... et de commencer à intégrer dans les programmes de travail un certain nombre de points de contrôle sur les variables culturelles.

Il peut être plus facile également dans un premier temps de limiter le scope à un service ou une entité spécifique de l'organisation. En ce qui concerne les « livrables », je conseille que le rapport d'audit ne contienne pas de « notation ou de couleur » et recommande par ailleurs la réalisation d'une mission de conseil plutôt que d'assurance.

Ce type d'audit peut-il être conduit de façon traditionnelle ?

S.D. : Je ne pense pas. Il ne s'agit pas de vérifier uniquement l'existence de procédures ou de règles mais de comprendre les valeurs, les croyances, les perceptions qui guideront au quotidien les actions et les décisions des collaborateurs. Il faut comprendre le fonctionnement humain ainsi que l'incidence des variables culturelles dans la prise de décision et le déclenchement des actions. Ce type d'audit remet l'humain au centre du système, soulignant que les normes, les procédures, les contrôles y compris les mieux construits, sont bien loin de suffire au regard de l'expérience, l'attitude, l'état d'esprit et des valeurs des collaborateurs.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission / Enterprise Risk Management